

## Gutes Feedback - Regeln für eine wirksame Rückmeldung

Das Feedback ist eine Gesprächsform, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe bzw. zu lernen, wie andere mich sehen. Feedback besteht daher aus zwei Komponenten, nämlich dem Feedback-Geben und dem Feedback-Nehmen.

Feedback geben verbindet sich mit drei Zielsetzungen:

- Ich will den anderen darauf aufmerksam machen, wie ich sein Verhalten erlebe und was es für mich bedeutet (im positiven wie im negativen Sinn).
- Ich will den anderen über meine Bedürfnisse und Gefühle informieren, damit er darüber informiert ist, worauf er besser Rücksicht nehmen könnte. So muss er sich nicht auf Vermutungen stützen.
- Ich will den anderen darüber aufklären, welche Veränderungen in seinem Verhalten mir gegenüber die Zusammenarbeit mit ihm erleichtern würden.

Feedback ist keine einfache Angelegenheit, sowohl Feedback zu geben als auch zu nehmen. Es kann manchmal weh tun, peinlich sein, Abwehr auslösen oder neue Schwierigkeiten heraufbeschwören, da niemand leichten Herzens akzeptiert, in seinem Selbstbild korrigiert zu werden. Auch muss der offene Umgang mit Gefühlen - um die es beim Feedback meist geht - häufig erst erlernt werden. Eine Feedback-Situation ist daher oft prekär, sodass es günstig ist, dass Feedback-"Geber" und Feedback-"Nehmer" bestimmte Regeln einhalten.

Eine Rückmeldung sollte daher sein ...

- Möglichst beschreibend, nicht wertend.  
Geben Sie Ihrem Gegenüber eine möglichst konkrete Beschreibung seines speziellen Verhaltens und Ihrer Reaktionen und Einschätzungen darauf. Vermeiden Sie jede kritische Infragestellung seiner Person und jede Interpretation - es sei denn, er fordert Sie ausdrücklich dazu auf, mit ihm zusammen nach den tieferen Ursachen seines Verhaltens zu suchen.
- Konkret (auf begrenztes Verhalten bezogen), nicht allgemein (auf die ganze Person).
- Angemessen.  
Die Bedürfnisse aller beteiligten Personen berücksichtigen.
- Brauchbar.  
Rückmeldung soll sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger ändern kann, daher
- Nichts Unabänderliches ansprechen  
Wenn keine Chance besteht, dass Ihr Feedback eine Verhaltensänderung bewirkt, lassen Sie es bleiben.
- Keine Änderungen fordern  
Sie können dem Empfänger nur Informationen darüber liefern, was seine Kommunikation bei Ihnen auslöst. Ob er aufgrund dieser Informationen sein Verhalten ändert, muss er selbst entscheiden. Sie können ihn sich anders wünschen, aber ihn nicht dazu zwingen.

- Erbeten, nicht aufgezwungen  
Rückmeldung als Angebot.
- Rechtzeitig:  
Rückmeldung soll sobald wie möglich gegeben werden. Je weiter in der Vergangenheit das Verhalten liegt, das Sie ansprechen, umso weniger kann er mit Ihrem Feedback etwas anfangen. Sofortiges Feedback gibt dem Empfänger die Möglichkeit, die angesprochene Situation besser in Erinnerung zu rufen und sein Verhalten zu verifizieren.
- Klar und genau formuliert  
Rückmeldung soll nachprüfbar sein.
- Sachlich richtig:  
Es soll die Beobachtung von anderen nachgeprüft werden können.
- Nicht zu viel auf einmal  
Nicht mehr Informationen, als der Empfänger verarbeiten kann. Besser öfters, als das große Aufräumen und das 'immer' und 'nie'.
- Neue Informationen geben  
Das Selbstverständliche braucht nicht schon wieder gesagt zu werden. Fragen Sie sich, ob die Information, die Sie geben wollen, für den Empfänger wohl neue Gesichtspunkte enthält. Was sein Verhalten in Ihnen bewirkte, welche Empfindungen es weckte, ob es Sie aktivierte, lähmte, verärgerte, freute, sind möglicherweise wichtige neue Gesichtspunkte für ihn.
- Bereitschaft des Empfängers  
Vergewissern Sie sich, ob der Empfänger im Augenblick dazu in der Lage ist, Ihr Feedback zu hören und anzunehmen. Optimal: Wenn er selbst darum bittet. Sonst äußern Sie Ihren Wunsch und warten Sie seine Reaktion ab.
- Reaktion des Feedbacks vorhersehen  
Warum wollen Sie eigentlich ein Feedback geben? Werden Sie sich Ihrer Gefühle und Intentionen klar. Wollen Sie Ihre Kommunikation verbessern? Ihm helfen? Oder ihm auf gruppenspezifischer eleganter Weise eins auswischen? Wie könnte Ihr Gegenüber reagieren? Wie die Gruppe? Welche Wirkung könnte das Feedback auf den Gruppenprozess haben?

## Regeln für das Geben von Feedback

Die größte Kunst dabei ist: Ich sage einem Menschen, wie ich ihn sehe, ohne ihn dabei zu verletzen. Feedback sollte zielorientiert sein, d.h. welche Möglichkeit gibt es für die Zukunft, aus diesen Fehlern zu lernen und sollte also nur gegeben werden, wenn es hilfreich sein kann. Um dies zu erreichen, müssen einige Grundsätze beachtet werden. Feedback sollte daher immer ...

- konstruktiv sein, d.h. Perspektiven für die Zukunft bieten;
- beschreibend sein, d.h. man sollte Bewertungen und Interpretationen außen vor lassen. Außerdem ist Meckern, Schimpfen und Beleidigen völlig unangebracht. Kritik immer sachlich äußern!
- konkret sein. Durch Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen weiß der Betreffende nicht, wie er das Problem beseitigen kann. Außerdem ist es für den Beteiligten am einfachsten, das Feedback nachzuvollziehen, wenn das Ereignis möglichst konkret beschrieben wird.
- subjektiv formuliert sein. Wenn man von seinen eigenen Beobachtungen und Eindrücken spricht und nicht von denen anderer, fällt es dem Beteiligten leichter, das Feedback anzunehmen.
- nicht nur negativ sein. Man sollte stets daran denken, dass es schwer ist Kritik einzustecken. Daher ist es für den Beteiligten leichter, Verbesserungsvorschläge zu akzeptieren, wenn er merkt, dass man nicht nur herunkritisieren möchte, sondern auch die positiven Seiten sieht. Die "Sandwich-Theorie" empfiehlt, jede negative Kritik zwischen zwei Schichten von positiven Elementen zu betten.

## Regeln für das Annehmen von Kritik

Beim Entgegennehmen des Feedbacks befindet sich der Empfänger in einer passiven Rolle, ist also den Vorwürfen erst einmal hilflos ausgesetzt. Man sollte aber sehen, dass es die Chance gibt zu erfahren, wie man auf andere wirkt. Deshalb sollte man als Empfänger ...

- den anderen ausreden lassen. Man kann nicht wissen, was der andere sagen will, bevor er nicht zu Ende gesprochen hat. Allenfalls könnte man es vermuten. Deshalb gilt: Ausreden lassen!
- sich nicht rechtfertigen oder verteidigen. Es ist wichtig, sich klar zu machen, dass der andere nie beschreiben kann, wie man ist, sondern immer nur, wie man auf denjenigen wirkt. Diese Wahrnehmung ist aber durch keine Klarstellung revidierbar. Man sollte die Meinung des anderen hinnehmen und, falls man möchte, auch daraus lernen. Es ist lediglich wichtig zu verstehen, was der andere meint, man sollte sich also nicht scheuen, Verständnisfragen zu stellen.
- dankbar sein für Feedback, auch wenn es nicht in der richtigen Form gegeben wurde. Es hilft sich selbst und die Wirkung auf andere kennen zu lernen und dadurch sicherer und kompetenter im Auftreten zu werden.

## Gesichtspunkte für das Empfangen von Feedback

1. Worüber möchten Sie Feedback haben?  
Wenn Sie um Feedback bitten, nennen Sie konkrete Verhaltensweisen, deren Wirkung auf Ihre Gesprächspartner Sie wissen wollen. Oder bitten Sie um Feedback und Intervention, wenn Ihre Gegenüber sich von Ihnen gestört fühlen.
2. Vergewissern Sie sich  
Versuchen Sie wirklich zu verstehen, was Ihr Gegenüber Ihnen sagen möchte (kontrollierter Dialog?!). Was bringt sein Beitrag Ihnen Neues? Erst dann sollten Sie über die Bedeutung reflektieren, die das Feedback möglicherweise für Sie hat.
3. Teilen Sie Ihre Reaktionen auf das Feedback mit  
Wenn Sie weitere Informationen über Ihr Verhältnis möchten und von Ihrem Gegenüber nächstes Mal wieder Feedback brauchen, muss er wissen, wie seine Beobachtungen auf Sie wirken und ob sie Ihnen helfen. Sagen Sie ihm, wie sein Feedback auf die wirkt und welchen Einfluss seine Interaktion auf Ihre beiderseitigen Beziehungen gehabt hat.
4. Akzeptieren Sie nicht unkritisch  
Prüfen Sie das Feedback an Ihrem Verhalten in ähnlichen und anderen Situationen nach. Können Sie es bestätigen oder nicht? Ist Ihnen Ähnliches schon einmal gesagt worden? Fragen Sie die anderen Gruppenteilnehmer nach deren Eindrücken - können sie das Feedback bestätigen, modifizieren, korrigieren? Bleiben Sie aber auch sich selbst kritisch gegenüber: Erleben Sie zu wenig oder zu viel Feedback? Neigen Sie zu Widersprüchen? Neigen Sie zu Gegenangriffen? Neigen Sie dazu, misszuverstehen oder falsch zu deuten?

Quelle:

<http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/Feedback.shtml>